



•《销售与市场》杂志社 编著•

THE TRANSFORMATION OF TRADITIONAL BUSINESSES

INTERNET PLUS

互联网⁺⁺

传统企业转型

清华大学出版社



互联网



传统企业转型

·《销售与市场》杂志社 编著·

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书围绕传统企业面临的困局、转型中应用的策略、转型中遇到的难点、转型后的营销以及转型案例等内容展开。所有正文内容、案例均为中国营销行业内的大咖所撰写，并经由《销售与市场》杂志社编辑审核、整理、点评，最后汇集成书，相信会对陷入困局的中国传统企业有所帮助。

本书案例非常丰富，从传统门店，到酒业电商；从手机卖场到线上结合线下的互联网品牌，应有尽有，对各行各业的传统企业都有非常好的参考和学习价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

互联网+：传统企业转型/《销售与市场》杂志社编著. —北京：清华大学出版社，2016

ISBN 978-7-302-41796-5

I. ①互… II. ①销… III. ①电子商务—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 246150 号

责任编辑：王金柱

封面设计：王 翔

责任校对：闫秀华

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：145mm×210mm 印 张：7.125 字 数：164 千字

版 次：2016 年 2 月第 1 版 印 次：2016 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1~3500

定 价：35.00 元

前 言

我们的社会已迈入了互联网与移动互联蓬勃发展的时代，大量的原创品牌在淘宝、京东等电商平台上崛起，而许多传统大品牌却在互联网上静悄悄的。当前的商品网络销售渠道中，一些原创品牌的产品销量经常是同价格同款式著名国际品牌销量的 20 倍以上，屌丝逆袭高富帅的盛况在网络大平台中时时上演着。

在我国，过去的三年里，电子商务交易额翻了一番。2012 年，中国网络零售交易额达到 1.32 万亿元，首次突破了万亿元大关。在 2013 年的“光棍节”即 11 月 11 日，阿里巴巴网上一天的销售额就达到了 191 亿元，该年度网络零售交易额占全国商品零售总额的 6.3%，据阿里研究中心预计，到 2020 年这个比重可以达到 16%。网络零售的崛起使传统商业的形态发生了很大的变化，如果不能及时进行转型，Dead Mall 也会在中国上演。

2015 年中国网络购物用户数达到 4 亿，网民使用率达到 57%。现

在中国，尤其是年轻人，大部分都已经习惯了在网上购物。他们也会去逛百货大楼，但主要是将商品及其价格拍下图片，然后再到网上实施购买。

商品网络销售一片火热，而传统的线下销售渠道则逐年衰减。没有深度触网的传统行业，面临着“生存还是毁灭”这个问题，在某种意义上看，传统品牌企业的门店，不转型必死！

当然，转型也并不是那么容易，传统企业将面临诸多不同于传统模式的挑战，且传统企业自身存在着电商人才匮乏、电商运营经验不足等先天性软肋，在过去的几年里，已经有不少传统企业“折戟”在电商化的路上。此外，众多企业都会紧盯着转型做电商、O2O 这个领域，所以市场会异常残酷，陷阱无处不在。

本书围绕传统企业面临的困局、转型中应用的策略、转型中遇到的难点、转型后的营销以及转型案例等内容进行深入分析。希望能对陷入困局的中国传统企业有所帮助。

本书由《销售与市场》杂志社编写，姜纪彬、李书梅、马江林、姜纪成、张三闯、赵明强等也参加了编写和资料整理工作。

鉴于水平所限，书中难免存在疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2015.11

目 录

第 1 章 风口：传统行业从困局到新生 / 1

1.1 传统行业困局 / 2

穷也不开心，富也不开心 / 2

传统企业将用“传统营销方式”为自己送葬 / 5

“完全消费者中心”时代的真实门槛 / 7

1.2 互联网势力逆袭传统大品牌 / 11

从大市场到利基市场 / 11

从 USP 独特卖点到 CEP 顾客互动点 / 12

从 360 度整合营销到 365 天互动 / 14

从传统媒体到新媒体 / 15

从形象到声誉 / 16

1.3 互联网势力不可阻挡 / 19

商业权力已经转移 / 19

互联网推动的商业未来 / 21

从马云、雷军们的短板，看传统势力“主动成功”
的机会 / 25

第2章 转型难点：问题总比办法多 / 29

2.1 问题一：一将难求 / 30

孙武再世，尚能战否 / 30

伪人才泛滥，如何识人 / 31

安得其所，才能一展所能 / 34

信才：因为信任，所以简单 / 36

2.2 问题二：搞不懂的互联网思维 / 39

品牌人格化 / 39

客户用户化 / 41

管理娱乐化 / 42

2.3 问题三：粉丝营销令人爱恨交加 / 43

从两个老板的质疑说起 / 43

粉丝可能没你专业，但可以让你更专业 / 46

与消费者合谋？这对传统企业来说太有挑战了 / 47

案例 1：从“发骚粉丝”到“隐形特派员” / 49

案例 2：企业靠什么发展“死忠粉” / 51

撬动粉丝营销的支点在哪里 / 52

谁也打不倒谁 / 53

2.4 问题四：O2O 是“高富帅”游戏 / 55

O2O 是“高富帅企业”专属，你是吗 / 55

做 O2O 要有“四大必要条件”，你有吗 / 58

2.5 问题五：爆款还会流行吗 / 60

爆款是毒品 / 60

环境发生了质变 / 61

竞争到了下一个阶段 / 65

爆款的未来 / 66

第3章 转型战略：玩法变了 / 67

- 3.1 传统企业四大转型战略 / 68
 - 传统企业转型战略矩阵 / 68
 - “竞争力提升”：应时而动的选择 / 70
 - “组织裂变”：能否绝地反击 / 73
 - “新模式战略”：大想法拼上大阵痛 / 75
 - “生态重塑”：旧生态坍塌之前最剧烈的一场变革 / 78
 - 总结：转型可能在过程中缩水 / 81
- 3.2 互联网玩的是硬球法则 / 82
 - 第一种：摧毁对方的利润宝地 / 82
 - 第二种：模仿，然后超越 / 83
 - 第三种：组织同盟军打群架 / 84
 - 第四种：聚焦力量，快速出击 / 85
 - 第五种：不被绑架 / 87
- 3.3 应对转型中面临的“差评”危机 / 89
 - 有人在“差评”中败退 / 89
 - 有人在“差评”中雄起 / 91
- 3.4 “运营部”是电商行业的核心 / 93
 - 为什么是运营部 / 93
 - 运营者的三大能力 / 96
 - 行业理解力的价值 / 97
 - 如何提高行业理解力 / 98
- 3.5 实体店转型要做好文案 / 99
 - 仅靠导购推销行得通吗 / 99
 - 网店都是怎么做的 / 102

线下门店谁在做 / 106

3.6 互联网思维下的销售管理 / 108

让小伙伴先愉快地玩耍起来 / 108

移动起来，让小伙伴随时随地地玩耍 / 109

交互起来，让小伙伴们更加积极地玩耍 / 111

3.7 网络品牌调性 / 113

“奇怪”是一种生产力 / 113

“亲民”是一种战斗力 / 114

第4章 转型案例：知己知彼，百战不殆 / 120

4.1 酒业：电商是酒类的第四渠道吗 / 121

销量渠道还是新兴市场 / 121

线上也是个复杂的分销体系 / 123

4.2 卖场：一个手机卖场的死地求生 / 126

这家手机卖场能死里逃生吗 / 126

俺就是个夹心饼干 / 126

玩法真的变了 / 129

4.3 良品铺子：转型与逆向转型 / 134

不仅反向，还要闭环：让消费者从线下来，
到线下去 / 134

回归零售本质：消费者数据的采集、分类和
应用 / 136

不是 O2O 有多神奇，而是我们过去的门店管理
太差 / 138

什么样的企业适合做反向 O2O / 140

4.4 汾酒：新世界下的汾酒新思维 / 141

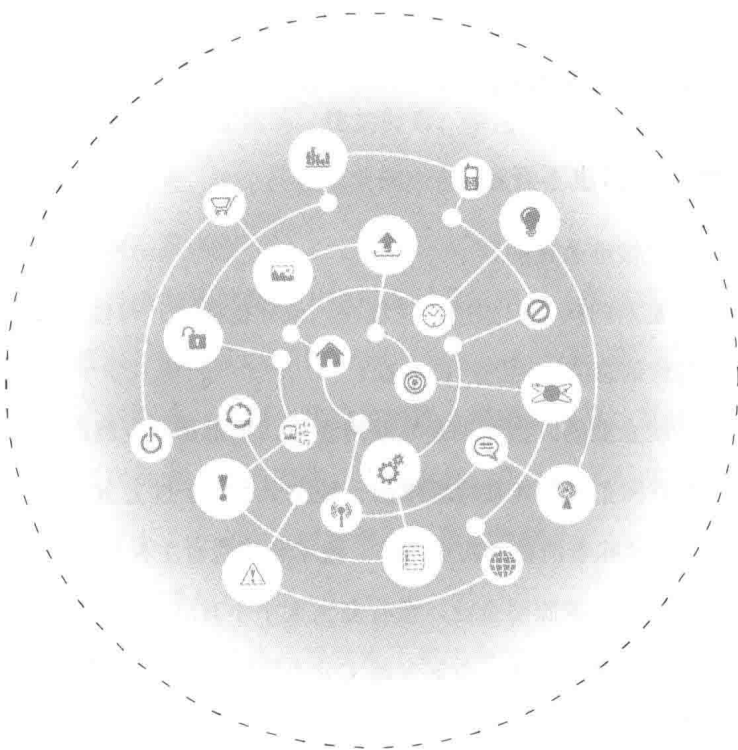
白酒业的新常态与新世界 / 141

用新世界思维全新解读 O2O	/ 143
汾酒新战略成功的关键	/ 146
4.5 加多宝：链式传播——整合营销“铁布衫”	/ 149
一位 27 岁的消费者	/ 149
市场深度沟通三策略	/ 152
真正意义的整合营销传播	/ 156
4.6 败局警示：联合经销商做电商	/ 158
电商试点失败	/ 158
徒劳的拯救	/ 159
在利益面前，顾客体验永远不是头等重要	/ 164
传统和电商水火不容之处	/ 166
4.7 互联网跨界家电：合谋却各有后手	/ 167
观点一：话语权转移与传统产业骚动	/ 167
观点二：那些为了闹绯闻的联手注定会解体	/ 175
观点三：看透了互联网玩法，才相信传统企业的机会来了	/ 179
 第 5 章 营销案例：颠覆硬广告时代	/ 186
 5.1 30 个自组织同时发动：让粉丝营销没有疲劳期	/ 187
大品牌自危	/ 187
“社会化营销+粉丝营销”的挑战	/ 188
玩着完成一次海选	/ 191
自组织成为新推广的背后力量	/ 196
5.2 蒙牛酸酸乳：如何引发时间碎片化下的全民关注	/ 198
线上线下打通	/ 200
平台打通	/ 200

- 内容打通 / 201
- 5.3 电商详情页营销 / 201
 - 商品标题可不是随便取的 / 202
 - 商品介绍，最简单也最困难 / 205
 - 用户评价真的全要摆出来吗 / 208
- 5.4 韩寒一条微博引发的套套营销战 / 210
 - 社会化营销的 1 小时 PK：一条韩寒微博下的擦枪走火 / 211
 - 文艺腔调演化路径：和文青一起卖避孕套 / 214
 - 从微博到微信：社会化营销粉丝积累到兑现 / 216

第 1 章

风口：传统行业从困局到新生



1.1

传统行业困局

传统已死，缓期五年执行。

穷也不开心，富也不开心

武大郎是被谁杀死的？

没错，是西门庆。但如果放在现在，杀死他的人，可能是武大郎自己、他的营销总监、他的产品经理！

杀死传统企业的，当然不是互联网企业，更不是“互联网思维”，而是催生互联网企业和互联网思维的一种完全不同于过去30年的消费环境，其背后意味着消费者决策方法、技术和消费者主权思维的改变。

笔者工作在一家照明企业，全行业大大小小的有近两万家公司，在过去也是比较赚钱的行业，而如今却十分不景气。十几年前，能赚钱的照明企业的运营大都是通过以下方式：

打品牌牌，多打广告。央视投一点，户外投一点，公关活动做一点，这牌子基本就打成了。

打网点牌，多开门店。自己开不了，就找经销商开。三年三步走，一年二三百家店，三年就能成气候。

打渠道牌，多建子渠道。零售做了，涉足工程；工程做了，涉足零售；电商、商超、五金，其他细分行业渠道等，看起来空间无限大。

打技术牌。在独特领域占有产品优势或客户资源，但这样的企业极少。

也有打各种概念牌的，比如健康、绿色、生态、全能等。

最近几年来，这个行业里大部分企业过得都不开心，穷也不开心，富也不开心，为什么？

因为行业发展的路数大家越来越难以把握，现在做的事，同样的努力与投入，也许只达到10年前五分之一的效果。砸广告，消费者不感冒了；玩招商，年轻一代的经销商心明眼亮得很；发展新渠道，也是前有狼后有虎；玩新概念，先天不足，怎么也玩不过电商；打技术牌，远水救不了近火，消费者信不信也不知道。

问题出在哪儿？

消费环境和渠道格局都发生了质的变化，并且不以单一品牌、单一品类的意志为转移！

现在的消费者对信息的接触习惯、对品牌的审美标准以及购买决策的路径，彻底变了，从小众影响到大众，从大都市影响到小城市。

1. 去中心化的商圈，让消费者“看不见了”

城市的开发，形成了商圈的“去中心化”，大商圈不断细分为小商圈，直至细到社区单元。

比如，10年前，上海人买东西扎堆去南京路、徐家汇、五角场等传统商圈。现在呢，可以网购，可以去大卖场，可以去万达广场或其他兴起的购物中心，或者去自己心仪的社区小店。同样一个消费者，可能他买A通过网店，买B通过社区店，买C逛大卖场，将商圈从地理和时间上都碎片化了。

2. 去中心化的渠道，让终端被淹没了

过去，假如你是个财主，你找到一大片处于城市二环的旧厂房，低成本装修一下，就变成建材市场，就可以开始招租！打一些电视广告，投几部公交车，做几场活动，消费者就认你了，于是，全城相当一部分的消费者买建材都有可能想到你。

但现在，形势变了。城市大开发，旧市场搬迁，新楼盘越来越分散，加上家装公司材料馆、电商、O2O体验店、团购会、砍价会、小区网上论坛等的不断兴起，买建材的渠道分裂成很多个。你知道的是，消费者最终确实买了东西；但你并不知道他在什么时间什么状况下已

经把东西买了！

3. 去中心化的品牌，让品牌失重了

海尔、联想、美的、耐克、阿迪、李宁……过去30年，是品牌厮杀的30年，留下来的大小都是个角儿。

以85后与90后为代表的新一代消费势力，从小就是品牌的消费者，是“被品牌包装的一代”。

这些当今和未来10年的主流购买力，经过了其父母辈对品牌的理性选择后，快速进入感性消费层次。

有多少品牌，能持续地讲一个好听的品牌故事，打动这些消费群体？难，几乎不可能！

这是一个去中心化的年代。你的品牌是你的，我的品牌是我的。今天全身名牌，明天淘点尾货也一样开心。尤其是过往打下江山的大品牌，现在完全失重了！在新生代，如果你不会讲故事，那么你就仅仅是一个名称。

传统企业将用“传统营销方式”为自己送葬

我们来看，武大郎拥有的是：起早贪黑的吆喝，一己之力的渠道，卖多少算多少的产品，一亩三分地里的营销舒适区。

如果武大郎的生意做到现在，会遇到什么样的情况？

我们的购买力和消费需求，并没有发生质的变化，发生质变的是：消费者在更民主、更分散、更自我的大环境下，借助新技术的推动，对产品的信息获取途径、品牌的评价标准、购买方式的自由化、民主化倾向，已完全不同于以往。

这直接影响了消费者怎么接触到一个品牌，怎么为这个品牌打分，怎么掏钱包。

现在在传统企业的管理层会议上，经常讨论的五大话题是：

- 线上线下如何互补、融合，怎么创造增量？
- 年轻一代的消费者，怎么和他们打交道？
- 下一个主流的新渠道在哪里，怎么提前开发？
- 怎么和外部平台型企业合作？
- 怎么管理新一代员工？

这是外部环境变化引发的外驱动力。

所以，不管你自命传统企业还是非传统，这个时候企业应该怎么做，远比它能做什么更重要！

但可悲的现实是，很多传统企业对“能做什么”很清楚，却不清楚“该做什么”。

在“产品让用户尖叫”和“从互联到移动互联，再到线上线下业务融合”的时代，我们不必为那些贴上厚重感的“传统企业”标签的